



# UNIVERSIDAD DE LA RIOJA

## TRABAJO FIN DE ESTUDIOS

Título

El compromiso del trabajador y su relación con la  
Responsabilidad Social Corporativa

Autor/es

NEREA MARTÍNEZ BERUETE

Director/es

ALFONSO JESÚS GIL LÓPEZ

Facultad

Facultad de Ciencias Empresariales

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento

ECONOMÍA Y EMPRESA

Curso académico

2018-19



***El compromiso del trabajador y su relación con la Responsabilidad Social Corporativa***, de NEREA MARTÍNEZ BERUETE

(publicada por la Universidad de La Rioja) se difunde bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported.

Permisos que vayan más allá de lo cubierto por esta licencia pueden solicitarse a los titulares del copyright.

© El autor, 2019

© Universidad de La Rioja, 2019

[publicaciones.unirioja.es](http://publicaciones.unirioja.es)

E-mail: [publicaciones@unirioja.es](mailto:publicaciones@unirioja.es)



**UNIVERSIDAD  
DE LA RIOJA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE GRADO**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

# **El compromiso del trabajador y su relación con la responsabilidad social corporativa**

**The worker's commitment and their relationship with corporate social responsibility**

Autora: D<sup>a</sup>. Nerea Martínez Beruete

Tutor: Prof. D. Alfonso Jesús Gil López

**CURSO ACADÉMICO 2018-2019**

## ÍNDICE

RESUMEN.....	4
ABSTRACT .....	4
1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	6
2.1 Compromiso organizativo .....	6
2.2 El compromiso del trabajador con la organización .....	7
2.3 El compromiso del trabajador con su supervisor inmediato .....	8
2.3.1 Influencia de la calidad de la relación líder – colaborador en el compromiso.....	8
2.3.2 Influencia del clima de comunicación en el compromiso .....	9
2.3.3 Influencia del bienestar percibido por los empleados en el compromiso .....	10
2.3.4 El clima de comunicación y el bienestar como variables mediadoras .....	10
2.3.4.1 Calidad de la relación de intercambio y clima de comunicación.....	10
2.3.4.2 Calidad de la relación de intercambio y bienestar entre supervisor y empleado ..	11
2.4 La responsabilidad social corporativa .....	11
2.5 El compromiso y la responsabilidad social corporativa.....	13
3. ESTUDIO EMPIRICO Y METODOLOGIA .....	15
3.1 Objetivos e hipótesis .....	15
3.2 Descripción del cuestionario, recogida de datos y descripción de la muestra. ....	17
3.3 Resultados y análisis .....	19
3.3.1 Análisis de componentes principales .....	19
3.3.2 Resultado de los análisis estadísticos descriptivos del compromiso.....	22
3.3.3 Resultados de las correlaciones.....	24
3.3.4 Resultados de las ANOVAS .....	25
4. CONCLUSIONES .....	27
5. BIBLIOGRAFÍA.....	30
6. ANEXOS.....	35

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Grupos de hipótesis propuestas -----	16
<b>Tabla 2.</b> Características de la muestra de encuestados -----	18
<b>Tabla 3.</b> Matriz de componentes principales -----	20
<b>Table 4:</b> Alfas de Cronbach de estadísticas -----	21
<b>Table 5:</b> Análisis descriptivos de la escala Compromiso Superior inmediato -----	22
<b>Table 6:</b> Análisis descriptivos de la escala Compromiso con la Organización -----	23
<b>Tabla 7:</b> Análisis descriptivos de la escala Compromiso Personal -----	24
<b>Tabla 8:</b> Análisis de las correlaciones de Pearson entre los diferentes factores -----	25
<b>Tabla 9.</b> ANOVA. Relación entre las variables independientes del nivel de estudios y tipo de contrato y las variables dependientes del compromiso-----	25
<b>Table 10:</b> ANOVA. Relación entre la variable independiente de la antigüedad y la antigüedad en la organización y las variables dependientes del compromiso -----	26
<b>Tabla 11.</b> Relación entre las variables independientes tamaño y sector y las variables dependientes del compromiso -----	26
<b>Table 12:</b> ANOVA. Relación entre la variable independiente de la responsabilidad y las variables dependientes del compromiso-----	27

## RESUMEN

El compromiso del trabajador es clave en la empresa, pues afecta de manera directa a resultados. Los objetivos de este trabajo han sido conocer el nivel de compromiso de los trabajadores con la organización, y analizar la relación del compromiso con la Responsabilidad Social Corporativa. El estudio se ha realizado mediante encuesta. Se ha entrevistado a una muestra de trabajadores de la Comunidad Autónoma de La Rioja. Se han realizado análisis de tipo descriptivo y análisis de varianza para el contraste de hipótesis. Los resultados indican que los trabajadores tienen un alto compromiso con la empresa, en especial con la figura del supervisor inmediato. Y en cuanto a los resultados de las hipótesis planteadas, no se han encontrado diferencias significativas entre el compromiso del trabajador y las variables que identifican a la empresa y a los trabajadores y, por el contrario, se han encontrado diferencias significativas en la relación entre el compromiso y la Responsabilidad Social Corporativa. Se destaca la importancia de generar acciones por las empresas que incidan en el compromiso de los trabajadores.

**Palabras clave:** Compromiso, Organización, Supervisor Inmediato, Responsabilidad Social Corporativa.

## ABSTRACT

The commitment of the worker is critical in the company because it directly affects the results. The objectives of this work have been to know the level of commitment of workers with the organization, and analyse the relationship of commitment to Corporate Social Responsibility. The study was carried out through a survey. We interviewed a sample of workers from the Autonomous Community of La Rioja. Descriptive analysis and analysis of variance have been carried out for the hypothesis contrast. The results indicate that the workers have a high commitment to the company, especially with the figure of the immediate supervisor. Moreover, as for the results of the hypotheses, no significant differences have been found between the worker's commitment and the variables that identify the company and the workers and, on the contrary, significant differences have been found in the relationship between the commitment and Corporate Social Responsibility. The importance of generating actions by companies that affect the commitment of workers is highlighted.

**Key words:** Commitment, Organization, Immediate Supervisor, Corporate Social Responsibility.

## 1. INTRODUCCIÓN

El compromiso es un tema que ha interesado desde hace más de dos décadas a los directivos y a los estudiosos del comportamiento humano en las organizaciones (Giauque y Varone, 2019). Uno de los autores más destacados en este ámbito ha sido Steers (1997, p. 46), que definió el compromiso organizativo como “la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización”.

Desde los primeros trabajos sobre compromiso se identificó que los empleados comprometidos con su organización tendían a desarrollar comportamientos extra – rol tales como la creatividad y la innovación que facilitaban la competitividad de su organización (Katz y Kahn, 1978). El compromiso organizativo se ha utilizado como variable predictora de otros muchos comportamientos clave en las organizaciones como, por ejemplo, la rotación no deseada, el absentismo y el rendimiento individual y colectivo (Morrow, 1983; Mowday, Porter y Steers, 1982; Reichers, 1985).

En la actualidad, el concepto de “compromiso organizativo” se identifica en el mundo empresarial como el vínculo de lealtad por el cual el trabajador desea permanecer en la organización, debido a su motivación implícita (Trembay, Guadet y Vandenberghe, 2019). Además, el compromiso del trabajador con la organización se relaciona con otras variables de comportamiento organizativo, por ejemplo, con la cultura, el liderazgo dentro de la organización o con otros comportamientos éticos como la responsabilidad social corporativa (Beus, Payne, Arthur, Muñoz, 2019).

Por lo señalado, este trabajo tiene como objetivo fundamental examinar el compromiso del trabajador en tres niveles, a nivel individual, hacia sus superiores inmediatos y a nivel organizativo, además, se pretende conocer la relación entre estos tres niveles de compromiso y algunos aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). Para realizar este objetivo el trabajo se divide en tres partes fundamentales. En la primera parte se plantea el marco teórico sobre el compromiso organizacional y la RSC. En la segunda parte se aborda el estudio empírico, realizado mediante cuestionario, se llevan a cabo 90 encuestas a trabajadores elegidos al azar. Se realiza un estudio descriptivo y ANOVAS con la finalidad de contrastar las hipótesis de trabajo. Y, en la tercera parte se presentan las conclusiones.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Compromiso organizativo**

El compromiso organizativo se define como un enlace psicológico entre el empleado y la organización para la que trabaja (Kuo, 2013), este vínculo haría menos posible que el colaborador abandone voluntariamente su trabajo. El compromiso organizacional tendría relación con el comportamiento y actitudes del trabajador hacia la empresa, razón por la que es uno de los constructos más estudiados en el ámbito del comportamiento organizativo (Meyer, Stanley, Herscovitch y Topolnytsky, 2002).

El compromiso organizativo se mide a través de tres dimensiones establecidas por Allen y Meyer (1997), estas son:

- a) el compromiso afectivo, deseo de los empleados de permanecer dentro de la organización de manera voluntaria, se caracteriza por tener una asociación afectiva y emocional, el empleado apreciaría el hecho de ser miembro de la organización,
- b) el compromiso de continuidad o compromiso instrumental, las expectativas de los empleados de seguir en la organización o salir de ella basados en sus logros o de cómo serían considerados, relacionado también con los costos de salida de la organización y es construido sobre una base de relaciones de valor de alternativas posibles y,
- c) compromiso normativo, permanecer en el trabajo debido a el sentimiento de culpa por dejar la organización, el sentimiento de obligación de permanecer en la organización, construido a partir de normas y expectativas de los empleados sobre la empresa (Farahani, Taghadosi y Behboudi, 2011; Komari y Djafar, 2013; Shurbagi, 2014).

Como se ha señalado, diversos estudios han comprobado la existencia de relaciones positivas entre el compromiso organizativo y otras variables de comportamiento, por ejemplo, Anari (2012) demostró que existiría una relación positiva entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral y que esta relación no sería afectada por el género o la edad de los colaboradores. Otros estudios habrían comprobado la relación positiva entre el compromiso organizacional y el desempeño de la empresa pudiendo asumir que las empresas con mayores niveles de compromiso organizacional en sus colaboradores, obtendrían mejores resultados (Faisal y Al-Esmael, 2014; Kuo, 2013; Tims, Bakker y Xanthopoulou, 2011).



En la actualidad, las organizaciones desarrollan estrategias para aumentar la participación de los empleados, pues el éxito de la empresa depende en gran parte de su habilidad para aprovechar las habilidades y conocimientos de sus trabajadores, tratando de mantener el nivel de competitividad las empresas buscan fomentar la iniciativa de los empleados. Por su parte estos climas proactivos requieren de mayores habilidades de liderazgo, por parte de los jefes o gerentes, que las utilizadas tradicionalmente para que puedan desarrollar en los colaboradores un sentido de compromiso y pertenencia (Sethuraman y Suresh, 2014).

## **2.2 El compromiso del trabajador con la organización**

El compromiso organizativo se considera una actitud muy beneficiosa tanto para las empresas como para los empleados, pero, también, difícil de alcanzar en muchos contextos organizacionales. Trabajos como los de Cohen (2007) y Jernigan III, Beggs y Kohut (2002) sugieren que el compromiso organizativo puede tener un impacto positivo en las empresas, por ejemplo, la reducción de la rotación del personal, menor ausentismo y una mayor productividad de los empleados. Los jefes influyen a los colaboradores para cumplir con ciertas tareas y, en algunas circunstancias ofrecen algún tipo de recompensa para obtener mejores resultados en el trabajo, cuyo efecto se haría notar en el nivel del compromiso de los empleados hacia la organización y su comportamiento en el trabajo. Las percepciones que le surgen al trabajador como consecuencia de su relación laboral con la organización, el llamado contrato psicológico, es el encargado de asentar las bases de dicha relación y sería predictor del compromiso organizacional, así como del comportamiento general de los colaboradores dentro de la organización (Solanes, Puchol y Martínez, 2012).

El concepto de contrato psicológico es vital para un análisis de los cambios en la naturaleza de la relación laboral, establecido en un acuerdo no escrito que existe entre el individuo y la organización que se desarrolla junto con las condiciones de empleo (Millward y Hopkins, 1998). Este contrato señala temas de intercambio y de expectativas mutuas en la relación entre los colaboradores y las organizaciones para las que trabajan (Rousseau, 1985). La creencia de la existencia de obligaciones recíprocas suele darse a partir de promesas explícitas, por ejemplo, sistemas de recompensas. Cuanto más estable y consistentes son las peticiones y promesas de la organización, los empleados desarrollan una percepción inequívocas y uniformes de sus obligaciones, así como de sus derechos.

## **2.3 El compromiso del trabajador con su supervisor inmediato**

La relación con el superior es una variable de gran relevancia para comprender los comportamientos y actitudes de los individuos en las organizaciones. (Bhal y Ansari, 2007). Para los empleados, el jefe directo puede ser algo más que un representante de la organización y llegar a encarnar a la misma. (Eisenberger et al., 2002). El empleado, al percibir una buena relación con su superior, puede entender que es también un indicador del buen trato que en general reciben los demás trabajadores y llevarle a fortalecer su compromiso con la organización. Mantener una relación de alta calidad se caracteriza, entre otras cosas, por la fluidez en la comunicación entre las partes y por el apoyo que el empleado percibe de su superior. Lo que nos lleva a pensar, junto con el hecho de que el líder personifique a la organización, que las percepciones del clima de comunicación y del bienestar en la organización serán mejores en aquellos empleados que mantienen relaciones de alta calidad con sus superiores.

### *2.3.1 Influencia de la calidad de la relación líder – colaborador en el compromiso*

El líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para el desarrollo de las mismas (Bhal y Ansari, 2007). El líder es también quien aporta consejo, ofrece oportunidades de formación y da apoyo emocional o información (Wayne et al., 1997). Pero no mantiene el mismo tipo de relación con cada uno de sus subordinados, concede a los miembros más cercanos más autonomía, apoyo y consideración, que los llevará a percibir un trato más justo y tener una mayor confianza en él (Dansereau et al., 1975).

Conforme el tipo de relación evoluciona desde un intercambio puramente económico hasta uno de tipo social, las obligaciones entre empleado y superior van más allá de lo estrictamente pactado según el puesto y las partes se implican en mayor medida, aportando más información y recursos. De esta forma, a lo largo de la evolución crecen el nivel de apoyo, respeto y confianza entre las partes (Graen y Uhl-Bien, 1995). Cada parte posee recursos valiosos que ofrecer a la otra, pudiéndose beneficiar ambas de las ventajas de mantener un buen intercambio. El superior posee la autoridad para tomar decisiones o influir en ellas de forma favorable al empleado, y éste puede mejorar su rendimiento e implicarse en mayor medida en su trabajo, revirtiendo en posibles reconocimientos para aquel.

El interés por el estudio de las relaciones de intercambio entre líder y colaboradores ha ido aumentando en los últimos años conforme los investigadores han ido confirmando las consecuencias positivas de las relaciones de alto intercambio, tanto a nivel de actitudes como de resultados de los empleados. Según el enfoque “Leader Member Exchange” (LMX) esta buena relación de intercambio se relaciona con mayores niveles de rendimiento, de satisfacción global, de satisfacción con el superior y de compromiso organizacional (Lee, 2005). En este caso, los empleados pueden alcanzar un sentido de compromiso hacia la organización porque se han desarrollado en ellas unidos a sus superiores. El compromiso de los empleados puede ser una forma de demostrar la reciprocidad por lo que sus superiores han hecho por ellos.

Cuando existe un intercambio de alta calidad, el empleado no sólo se siente apoyado sino también respetado por su líder. El estudio de Tyler (1999) muestra que el sentimiento de ser respetado por los superiores y amigos afecta fuertemente a la autoestima, al compromiso de grupo y al compromiso cooperativo. La información aportada por el superior puede ser igualmente un motivo para que el empleado desarrolle un mayor compromiso con la organización. El líder puede suministrar información a sus colaboradores sobre la empresa que les ayude a reducir la incertidumbre sobre su contexto de trabajo y a desarrollar una mejor comprensión del mismo (Postmes, Tanis y de Wit, 2001), que puede contribuir a su motivación y compromiso con la organización.

### *2.3.2 Influencia del clima de comunicación en el compromiso*

La comunicación crea las condiciones para el compromiso, y se puede considerar como uno de sus principales antecedentes (Meyer y Allen, 1997). En el estudio de Welsch y LaVan (1981) sobre las cinco variables del clima organizacional (comunicación, toma de decisiones, liderazgo, motivación y el marco de objetivos) se comprobó que las variables de comunicación presentaban una mayor relación con el compromiso organizativo que las demás.

Compartir la información es una de las formas más fáciles y efectivas que los directivos y superiores tienen para fortalecer la implicación de los trabajadores en sus organizaciones (Lawler, 1989). Va den Hooff y Ridder (2004) concluyeron que un clima de comunicación constructivo, es decir, abierto al intercambio de información y a las interacciones cooperativas, tiene una influencia positiva respecto a compartir conocimiento y al compromiso afectivo. Por su parte, Rodwell, Kienzle y Shadur (1998) encontraron que una mayor calidad de la comunicación no sólo se relaciona positivamente con el compromiso, sino también con la satisfacción en el trabajo, el trabajo en equipo y la participación en las decisiones.

La comunicación y el suministro de información por parte de la organización son indicios de la confianza que se deposita en sus trabajadores y la capacidad de éstos para utilizar la información aportada adecuadamente. El compromiso es una forma a través de la cual los empleados pueden responder a esa confianza demostrada por la organización. McCauley y Kuhnert (1992) encontraron que la apertura de la alta dirección y la implicación en la toma de decisiones incrementan la confianza en la gestión. Ambas partes, tanto la organización como los empleados, obtienen beneficios cuando a éstos se les informa adecuadamente sobre las materias que les interesan y se les permite intervenir en las decisiones relevantes para su trabajo. Si, por el contrario, a los empleados no se les aporta la suficiente información y su trabajo implica poca interacción con los compañeros, difícilmente desarrollaran su trabajo satisfactoriamente (Shadur, Kienzele y Rodwell, 1999).

### *2.3.3 Influencia del bienestar percibido por los empleados en el compromiso*

La norma de reciprocidad nos dice que cuando una persona trata bien a otra, ésta se sentirá en deuda y tratará de devolver el favor (Gouldner, 1960). Dicha norma se puede aplicar a la relación organización – empleado, por tanto, si el empleado percibe que la organización lo trata bien intentará corresponderla cuidando de sus intereses y contribuyendo a la consecución de sus objetivos. Los empleados tratan de saldar su deuda aumentando su compromiso y esfuerzo en pro de la organización. Si la organización cuida y apoya a sus empleados, los empleados mejoraran el compromiso afectivo a través de la norma de la reciprocidad. El apoyo percibido por los empleados de la organización tiene un efecto positivo en su compromiso afectivo (Meyer y Allen, 1997).

El individuo, aparte de tener interiorizada la norma de reciprocidad, al percibir que la organización cuida del bienestar de sus empleados puede ver satisfechas sus necesidades de estima, afiliación o apoyo emocional. De esta forma, el empleado puede sentirse identificado con la organización y vinculado emocionalmente con la misma (Rhoades, 2001).

### *2.3.4 El clima de comunicación y el bienestar como variables mediadoras*

#### *2.3.4.1 Calidad de la relación de intercambio y clima de comunicación*

Los miembros del grupo que tienen una relación más cercana al líder percibirán un trato más justo por su parte y le tendrán una mayor confianza, en tanto que el líder les concede mayor autonomía, apoyo y consideración. (Kozlowski y Doherty, 1989). La calidad de la interacción con los superiores será un filtro fundamental en la percepción de los empleados del clima laboral (Kozlowski y Doherty, 1989). Ansari, Kee y Aafaqi (2007) comprobaron que cuando la calidad de la relación entre empleado y superior es buena, es más probable que los subordinados

desarrollen una percepción positiva del clima de justicia de procedimiento, que a su vez conduce a un mayor compromiso organizacional.

Una relación de alta calidad entre superior y empleado hace que el primero le proporcione al segundo más información permitiéndole así una mayor participación. Por ello, el superior inmediato es el representante más directo de la organización ante sus subordinados, haciendo visible y concretando las políticas y decisiones de la cúpula directiva. De modo que una relación de alta calidad entre ambos, donde exista buena fluidez en la comunicación, podría llevar a pensar al individuo que existe un buen clima de comunicación en la organización, extrapolando lo que él percibe y experimenta al conjunto de la misma.

#### *2.3.4.2 Calidad de la relación de intercambio y bienestar entre supervisor y empleado*

La calidad de la relación con el líder juega un papel fundamental en la percepción de los empleados del apoyo de la organización. Las recompensas vinculadas al rendimiento en el puesto pueden ser un síntoma del apoyo que reciben los empleados de la misma (Eisenberger, 2002), y dado que son los líderes quienes normalmente las administran directamente a sus colaboradores, la relación con el superior inmediato puede afectar a la percepción del apoyo de la organización. Son los superiores inmediatos los que pueden influir en la concesión de incrementos salariales o incentivos, quienes ofrecen oportunidades de formación y carrera, así como información o apoyo emocional (Wayne 1997). También son ellos quienes contribuyen a generar las expectativas que conforman el contrato psicológico de los empleados (Rousseau, 1995).

Rhoades, (2001) encontró que el apoyo percibido de la organización media completamente el efecto del apoyo percibido del superior sobre el compromiso. De forma que el superior estaría representando o personificando a la organización (Eisenberger, 2002) y contribuyendo a generar, a través de su buena relación con sus colaboradores, una buena percepción del apoyo de la organización, e indirectamente, un mayor compromiso.

## **2.4 La Responsabilidad Social Corporativa**

Para Greenfield (2004) existe un debate acerca del contenido de la RSC, que se resume en propuestas de tres grupos de expertos (Geva y Fernández, 2008). En primer lugar, los que creen que, dado que una empresa es una persona, tiene derechos y obligaciones derivadas de sus status, entre las que se encontraría la RSC. En segundo lugar, quienes defienden que la empresa es una construcción legal que tiene únicamente dos responsabilidades, ganar dinero para sus propietarios y obedecer a las leyes básicas que les sean de aplicación. En tercer lugar, los partidarios de la RSC

al entender que no sólo son los propietarios los únicos interesados en la marcha de la empresa, sino que existen otros grupos con intereses también legítimos, los denominados stakeholders.

Se entiende por stakeholders todas aquellas personas, colectivos o entidades de las que dependen las empresas para alcanzar sus objetivos; entre ellos están los trabajadores, los consumidores, las comunidades en las que ubican, también las ONGs, como creadoras de opinión, así como los medios de comunicación por su capacidad de difundir informaciones y valoraciones sobre la actividad económica de las mismas (Cuesta, 2004).

En línea con este tercer punto de vista, la Comisión de Responsabilidad Corporativa de AECA ha elaborado un borrador de documento en que señala que la RSC supone defender la consideración del carácter social de las organizaciones productivas, lo que implica admitir el excedente empresarial, pero subordinado a los fines de la comunidad en la que la organización desarrolla sus actividades, dado que se asume a ésta como conjunto de personas que interactúan en la sociedad contribuyendo a ella (AECA, 2004).

Según AECA (2004, p. 21), por RSC debe entenderse “el compromiso voluntario de las empresas con el desarrollo de la sociedad y la preservación del medio ambiente, desde su composición social y un comportamiento responsable hacia las personas y grupos sociales con quienes interactúa”. Así, la RSC contempla el impacto de la acción de la empresa en su triple dimensión: económica, social y medioambiental, teniendo como objetivos principales la consecución del desarrollo sostenible y la consiguiente generación de valor para todos los grupos de interés en el largo plazo. Por tanto, aunque resulta complicado separar las tres facetas, la económica exigiría ampliar el modelo de creación de valor, pasando de considerar exclusivamente a los accionistas a todos los stakeholders. La social pone de manifiesto la necesidad de cooperar con el resto de la sociedad a la que pertenece la empresa (ciudadana) para conseguir fines comunes. Por último, la medioambiental se refiere a la obligación de preservar el entorno físico natural para las generaciones venideras.

En consecuencia, asumir la RSC supone el compromiso con unos valores elementales que implica un comportamiento empresarial coherente más allá del objetivo básico del beneficio económico a corto plazo necesario para su supervivencia. Para ello, es necesario adoptar un planteamiento de tipo estratégico que debería afectar a todos los niveles organizativos, centrado en la creación de valor a largo plazo para todos los stakeholders a través de la consecución de ventajas competitivas duraderas (AECA, 2004). Entre los stakeholders podemos distinguir entre los internos y los externos a la empresa. A su vez, entre los primeros se encuentran los empleados,

entendidos como personas –directivos y no directivos- que desarrollan su trabajo en la empresa con un contrato laboral o profesional y con una retribución dineraria o en especie; y los accionistas/propietarios. Entre los externos, podemos destacar a los clientes, los agentes sociales, administraciones públicas, comunidad local, sociedad, medio ambiente/generaciones futuras.

## **2.5 El compromiso y la Responsabilidad Social Corporativa**

La investigación que examina la relación entre la RSC y el compromiso organizativo está aumentando en los últimos años (Farooq et al., 2014; Glavas y Kelley, 2014; Vlachos et al., 2014; Ditlev-Simonsen, 2015). Esta relación es importante porque los efectos de la RSC en el compromiso de los empleados pueden difundirse en un mejor desempeño de la organización (Glavas y Kelley, 2014). Numerosos académicos han demostrado la importancia del compromiso organizativo, definido como la medida en que uno está comprometido con su organización, para el desempeño de los empleados y el bienestar (Meyer y Herscovitch, 2001). A pesar de esta mayor atención académica, el análisis de los mecanismos que intervienen en la vinculación de la RSC con el compromiso organizacional sigue estando poco desarrollado. La mayoría de las investigaciones existentes sólo demuestran la presencia de una relación positiva y directa entre la RSC y el compromiso organizacional (Brammer et al., 2007; Rego et al., 2010; Mueller et al., 2012; Ditlev-Simonsen, 2015).

Una revisión reciente de la literatura (Glavas, 2016a) muestra que la RSC es un antecedente importante de las actitudes y comportamientos de los empleados en el trabajo, incluidos entre otros, el compromiso organizacional (Brammer et al., 2007; Mueller et al., 2012; Glavas y Kelley, 2014). El compromiso es un estado psicológico (Meyer y Allen, 1991) que captura la medida en que un individuo está vinculado a su organización (Meyer y Herscovitch, 2001). El compromiso afectivo captura la identificación emocional, el compromiso y el apego que un individuo tiene hacia su organización. Se asocia con el deseo de contribuir al bienestar de la organización y la voluntad de afiliarse e identificarse con la propia organización (Meyer y Allen, 1991). Por ello, cuando los empleados están comprometidos afectivamente con su organización, es más probable que permanezcan en su organización porque así lo desean, mientras que otros empleados que desarrollan otras formas de compromiso con su organización, es probable que permanezcan en su organización porque sienten la obligación moral de hacerlo (compromiso normativo) o porque están preocupados por los ecosistemas de los participantes (continua el compromiso) (Meyer et al., 1993).

Con respecto a los efectos de la RSC en el compromiso afectivo, los académicos han asumido tradicionalmente que la relación entre la RSC y el compromiso efectivo es positiva y directa (Brammer et al., 2007; Rego et al., 2010; Turker, 2009b). La teoría de la justicia deóntica (Folger, 2001), la teoría de la identidad social (Tajfel y Turner, 1986) y la teoría del intercambio social (Blau, 1964) son marcos teóricos perspicaces que podrían ayudarnos a dilucidar por qué los individuos tienden a estar más unidos emocionalmente a su organización cuando se considera que es más socialmente responsable.

En base a la teoría de la justicia organizacional, se sostiene que las percepciones de los individuos sobre las prácticas de RSC se traducen en relaciones equitativas y justas en el lugar de trabajo que probablemente influyan en las actitudes y conductas de los empleados (Rupp et al., 2006). Como Rupp et al. (2014, p. 362) declaran: "La RSC es justicia". Similar a lo que sucede en términos de evaluación individual de la justicia organizacional, los empleados pueden evaluar el conjunto de prácticas de RSC implementadas en sus empresas a nivel distributivo, procesal e interactivo. Más específicamente, las reacciones de los empleados hacia las prácticas de RSC pueden ser similares a las reacciones que los empleados desarrollan cuando evalúan la manera en que la organización trata a las diferentes partes interesadas.

Por otro lado, la RSC también hace referencia a las relaciones que una organización desarrolla con sus diferentes partes interesadas. El modelo de Turker (2009b) define la RSC utilizando cuatro dimensiones. La primera dimensión se centra en la relación entre una organización y sus partes interesadas sociales y no sociales, y describe los esfuerzos de una organización para ayudar y proteger a la comunidad local, el medio ambiente natural, las generaciones futuras y las organizaciones no gubernamentales. La segunda dimensión se centra en los empleados y se refiere a las prácticas de recursos humanos adoptadas por una organización con la intención de crear un lugar de trabajo más sostenible y responder a las necesidades de los empleados. La tercera dimensión se centra en los clientes y captura los esfuerzos de la organización para tratar a los clientes con respeto y dignidad. Finalmente, la cuarta dimensión se centra en las autoridades locales y describe en qué medida las políticas implementadas en una organización respetan la regulación gubernamental. En consecuencia, sostenemos que la medida en que una organización es más o menos socialmente responsable puede influir en la percepción de los empleados sobre la equidad de los actores mencionados anteriormente creados por una organización, con importantes repercusiones en las actitudes y comportamientos de los empleados en el trabajo, incluido el compromiso afectivo.



### **3. ESTUDIO EMPIRICO Y METODOLOGIA**

#### **3.1 Objetivos e hipótesis**

El trabajo empírico tiene tres objetivos de investigación, el primero, conocer la percepción sobre compromiso del trabajador en tres niveles, con la organización, con el supervisor y su compromiso personal; el segundo, conocer la percepción que tiene el trabajador sobre algunas características que identifican las RSC y; el tercero, comparar los resultados entre los niveles de compromiso y la RSC. Para cumplir estos objetivos se plantea las siguientes de trabajo (ver Tabla 1).

En la Tabla 1 se representa el grupo de hipótesis que relacionan el compromiso con la organización y los empleados.

**Tabla 1.** Grupos de hipótesis propuestas

<b>Hipótesis</b>	<b>Descripción de la Hipótesis</b>
<b>H1</b>	No existen diferencias significativas entre la percepción de las variables dependientes del compromiso (con el superior inmediato, con la organización y personal) y la variable tipo de contrato.
<b>H2</b>	No existen diferencias significativas entre la percepción de las variables dependientes del compromiso (con el superior inmediato, con la organización y personal) y la variable nivel de estudios.
<b>H3</b>	No existen diferencias significativas entre la percepción de las variables dependientes del compromiso (con el superior inmediato, con la organización y personal) y la variable antigüedad del empleado en la organización.
<b>H4</b>	No existen diferencias significativas entre la percepción de compromiso (con el superior inmediato, con la organización y personal) y la variable antigüedad laboral.
<b>H5</b>	No existen diferencias significativas entre la percepción de las variables dependientes del compromiso (con el superior inmediato, con la organización y personal) y la variable tamaño de empresa.
<b>H6</b>	No existen diferencias significativas entre la percepción de las variables dependientes del compromiso (con el superior inmediato, con la organización y personal) y la variable sector.
<b>H7</b>	No existen diferencias significativas entre la percepción de las variables dependientes del compromiso (con el superior inmediato, con la organización y personal) y la percepción de responsabilidad corporativa.

### **3.2 Descripción del cuestionario, recogida de datos y descripción de la muestra.**

La recogida de datos se realizó a través de cuestionario. Para la realización del cuestionario se llevó a cabo un análisis de la literatura y se revisaron diversos cuestionarios, de ellos, se tuvo en cuenta especialmente la tesis doctoral de Mahou (2015); que abordó el tema “Herramientas de gestión del compromiso para trabajadores del conocimiento”.

El cuestionario se realizó a 91 personas elegidas al azar y consta de 30 preguntas (ver anexo). De la pregunta 3 a la 23, las personas entrevistadas responden mediante un formato Likert de siete puntos, donde 1 implica máximo desacuerdo y 7 máximos de acuerdo con la afirmación.

Los datos se recogieron entre los meses de diciembre y enero de 2018/2019 a una muestra incidental de 90 sujetos elegidos al azar, que voluntariamente se prestaron al estudio. En la Tabla 2 se reflejan las características de la muestra de sujetos encuestados.

**Tabla 2.** Características de la muestra de encuestados

<b>Variables</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
<b>Sexo</b>		
Hombre	33	36,7
Mujer	57	63,3
<b>Edad</b>		
Menos de 35	64	71,1
Entre 35 y 44	10	11,1
Entre 45-54	8	8,9
Más de 54	8	8,9
<b>Contrato laboral</b>		
Indefinido	66	72,5
Temporal	16	17,6
Otro	10	11,1
<b>Años trabajados en su organización actual</b>		
Menos de 5	63	70,0
Entre 5 y 9	9	10,0
Entre 10 y 20	10	11,1
Más de 20	8	8,9
<b>Años trabajados</b>		
Menos de 5	30	33,3
Entre 5 y 9	26	28,9
Entre 10 y 20	21	23,3
Más de 20	13	14,4
<b>Puesto laboral</b>		
Directivo	4	4,44
Mando intermedio	25	27,7
Empleado	61	67,7
<b>Nivel de estudios</b>		
Secundarios	7	7,8
Formación profesional o bachillerato	36	40,0
Estudios universitarios superiores	36	40,0
Postgrado, master o doctorado	15	16,7
<b>(N)</b>	<b>(90)</b>	<b>(100)</b>

Como se observa en la Tabla 2 el 63,3% de los encuestados son mujeres y el 36,7% son hombres, con un rango de edad de los 18 años hasta los 61. La media de edad de los encuestados es de 32,30 años con una desviación típica de 11,29. Más de la mitad de los sujetos encuestados (64) tiene menos de 35 años, siendo el siguiente rango de edad que más encuestas ha realizado el que va de los 35 y los 44 años (10).

Dentro de la variable “Contrato laboral” predomina en los encuestados la situación “indefinido” que representan el 72,5% del total. En cuanto al puesto laboral, nos encontramos con que el 70,0% de todos los encuestados son empleados, siendo el siguiente porcentaje más alto el 27,8%, que son mando intermedio.

Si nos fijamos en los años trabajados en su organización actual, observamos que 63 de las 90 personas encuestadas llevan menos de 5 años en dicha organización, siendo solo 8 las personas que llevan más de 20 años en la misma organización.

Respecto a la variable años trabajados observamos que más del 50,0% de nuestros encuestados llevan entre 5 y 20 años trabajando. Siendo un tercio los que llevan menos de 5 años de su vida trabajando.

También nos interesa saber si existe relación entre el nivel de estudios y el compromiso hacia la organización y hacia su superior, y de las respuestas de los encuestados obtenemos que casi el 80,0% de los encuestados, estudian o han estudiado Bachillerato o FP y estudios universitarios superiores. En contraposición se encuentra el 78,0% que tiene los estudios secundarios y se relacionan con personas de mayor edad.

### **3.3 Resultados y análisis**

#### *3.3.1 Análisis de componentes principales*

Del cuestionario se realizó un análisis de componentes principales sobre las variables que corresponde con el compromiso, la organización y el superior inmediato, para resumir la dimensionalidad del conjunto de datos y poder ordenarlas por importancia. Del análisis de componentes principales surgieron 3 factores (ver Tabla 3).

**Tabla 3.** Matriz de componentes principales

	Compromiso con el superior inmediato	Compromiso con la organización	Compromiso personal
Apoyo en el trabajo	0,842		
Satisfecho con la labor	0,824		
Desarrollo profesional	0,820		
Trabajos de otros departamentos	0,755		
Exponer con libertad mis ideas	0,727		
Reconocimiento por el trabajo	0,707		
Lo que esperan de mí	0,595		
Información criterios éticos	0,579		
Equipo directivo coherente con los valores	0,578		
Responsabilidad medio ambiente		0,791	
Buena relación con cliente, proveedores, etc.		0,728	
Sostenibilidad y responsabilidad ética		0,651	
Medidas de conciliación		0,576	
Buena comunicación interna		0,486	
Buen equilibrio laboral - personal			0,871
Seguir trabajando m/p			0,798
Conozco y uso las medidas de conciliación			0,613
Orgulloso de pertenecer a ella			0,565
Contribución acorde al trabajo realizado			0,527
% Varianza extraída	53,829	9,566	6,563
6% Varianza acumulada	53,829	63,395	69,958

Como se observa en la Tabla 3, en el análisis de la varianza total explicada llevada a cabo se comprueba que los 3 primeros componentes resumen el 69,958 de la variabilidad total. Observamos en la Tabla 3 que el primer factor “Compromiso con el superior inmediato” explica más del 50% de la variabilidad.

También se llevó a cabo la prueba de Kaiser-Meyer-Olkin KMO y Bartlett. La medida KMO de Kaiser-Meyer-Olkin resultó 0,913; un valor alto, que señala una muy buena adecuación de los datos al modelo factorial y ello implica que la relación de esta variable sea alta. El test de Bartlett evalúa la aplicabilidad del análisis factorial de las variables estudiadas cuando el modelo es significativo (aceptamos hipótesis nula) podremos aplicar un análisis factorial, el  $p$  valor es aproximado a 0,000 por lo que aceptamos la hipótesis nula y la Chi-cuadrado resulta 1289,795; por todo ello se puede llevar a cabo la aplicación de un análisis factorial (Pérez, 2004).

De este análisis factorial obtenemos tres factores que se han definido, siguiendo fundamentalmente el planteamiento Cohen (2009) como:

- (1) Compromiso del superior inmediato (9 ítems)
- (2) Compromiso con la organización (5 ítems)
- (3) Compromiso Personal (5 ítems)

En la Tabla 4 se recogen las alfas de Cronbach que nos permiten analizar las escalas del cuestionario.

**Table 4:** Alfas de Cronbach de estadísticas

	Número de ítems	$\alpha$ De Cronbach
Compromiso Organización	5	0,874
Compromiso Superior	9	0,941
Compromiso Empleado	5	0,871

Para medir la fiabilidad de las escalas del cuestionario se utilizan los alphas de Cronbach. Como se observa en la Tabla 4 las alphas de Cronbach son elevadas en todos los casos superiores a 0,700 que se exige en etapas tempranas de investigación (Nunnally, 1978), por ello, se puede decir que las escalas alcanzan una apropiada fiabilidad.

### 3.3.2 Resultado de los análisis estadísticos descriptivos del compromiso

En la Tabla 5 se presentan los descriptivos (media, el valor máximo, el valor mínimo y desviación típica) de los ítems que identifican el compromiso con el superior.

**Table 5:** Análisis descriptivos de la escala Compromiso Superior inmediato

	N	Mín.	Máx.	Media	Desviación Estándar
<i>Compromiso Superior</i>	90	1,44	7,00	4,620	1,486
Apoyo en el trabajo	90	1,00	7,00	4,65	1,826
Satisfecho con la labor	90	1,00	7,00	4,78	1,896
Desarrollo profesional	90	1,00	7,00	4,69	1,751
Trabajos de otros departamentos	90	1,00	7,00	4,16	1,778
Exponer con libertad mis ideas	90	1,00	7,00	4,84	1,812
Reconocimiento por el trabajo	90	1,00	7,00	4,23	1,940
Lo que esperan de mi	90	1,00	7,00	5,03	1,664
Información criterios éticos	90	1,00	7,00	4,78	1,685
Equipo directivo coherente con los valores	90	1,00	7,00	4,48	1,742

En la Tabla 5 se recogen los datos relevantes sobre las variables dependientes “Compromiso Superior Inmediato” en relación a las variables explicativas. La variable más destacada es que los trabajadores analizados tienen confianza en lo que sus superiores esperan de ellos, así como de las actividades o proyectos en los que se pueden ver involucrados, con una puntuación media de 5,03 sobre 7. La segunda variable más destacada es que los empleados pueden exponer con libertad sus ideas a sus superiores (4,84). Encontramos dos variables por debajo de la media; el trabajo en equipo en diferentes departamentos y el reconocimiento por el trabajo realizado con un 4,16 y 4,26 punto respectivamente.



En la Tabla 6 se presentan los descriptivos (media, el valor máximo, el valor mínimo y desviación típica) de los ítems que identifican el compromiso con la organización.

**Table 6:** Análisis descriptivos de la escala Compromiso con la Organización

	N	Mín.	Máx.	Media	Desviación Estándar
<i>Compromiso Organización</i>	90	1,20	7,00	4,86	1,219
Buena comunicación interna	90	1,00	7,00	4,99	1,504
Buena relación con clientes, proveedores.	90	2,00	7,00	5,45	1,330
Sostenibilidad y responsabilidad ética	90	1,00	7,00	4,83	1,472
Medidas de conciliación	90	1,00	7,00	4,61	1,535
Responsabilidad medio ambiente	90	1,00	7,00	4,41	1,630

La Tabla 6 nos muestra el segundo componente, “Compromiso con la Organización”, siguiendo con la misma metodología vemos que dentro de las variables explicativas destaca la buena relación con clientes y proveedores, al encontrarse por encima de la media con 5,45 puntos. En cambio, las variables medidas de conciliación y responsabilidad con el medio ambiente se encuentran por debajo de la media con una puntuación de 4,61 y 4,41 respectivamente.

En la Tabla 7 se presentan los descriptivos (media, el valor máximo, el valor mínimo y desviación típica) de los ítems que identifican el compromiso personal.

**Tabla 7:** Análisis descriptivos de la escala Compromiso Personal

	N	Mín.	Máx.	Media	Desviación Estándar
<i>Compromiso Personal</i>	90	1,20	7,00	5,05	1,220
Continuar en la organización	90	1,00	7,00	5,39	1,642
Equilibrio personal - profesional	90	1,00	7,00	5,35	1,501
Retribución acorde a trabajo	90	1,00	7,00	4,33	1,851
Orgulloso de pertenecer a ella	90	1,00	7,00	5,27	1,475
Conozco y uso las medias de conciliación	90	1,00	7,00	4,85	1,527

La Tabla 7 nos explica el tercer componente del compromiso “compromiso personal”. Podemos observar que los datos son muy similares entre ellos, destacando la idea de continuar en la organización y el equilibrio personal y profesional que mantienen los empleados, con una puntuación de 5,39 y 5,35 sobre 7 respectivamente. Por el contrario, encontramos dos variables por debajo de la media, es decir, los trabajadores no están tan de acuerdo con la retribución acorde a su trabajo y el conocimiento o uso de las medidas de conciliación de la empresa.

### 3.3.3 Resultados de las correlaciones

En la Tabla 8 se presenta el análisis de las correlaciones entre las distintas dimensiones que componen el clima de aprendizaje y que resultan del análisis de componentes principales que hemos realizado con anterioridad.

**Tabla 8:** Análisis de las correlaciones de Pearson entre los diferentes factores

	Compromiso de la Organización	Compromiso con el Superior Inmediato	Compromiso Personal
Compromiso de la Organización	1		
Compromiso con el Superior Inmediato	0,781**	1	
Compromiso Personal	0,678**	0,585*	1

\*\* La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral) \*\*p<0,01

En la Tabla 8 se observa que las diferentes dimensiones que identifican el compromiso organizacional están correlacionadas significativamente.

### 3.3.4 Resultados de las ANOVAS

Los resultados de los Análisis de Varianza (ANOVA de un factor) tienen como finalidad afrontar los objetivos segundo y tercero que se han propuesto. Primero analizaremos las ANOVAS relativas al empleado como son: responsabilidad, nivel de estudios, antigüedad en la organización y en su vida laboral.

Así en la Tabla 9 presenta las ANOVAS relativas a las variables independientes “tipo de contrato” y “nivel de estudios” que identifican al empleado.

**Tabla 9.** ANOVA. Relación entre las variables independientes del nivel de estudios y tipo de contrato y las variables dependientes del compromiso

	Tipo de contrato			Nivel de estudios		
	Gl.	F	Sig.	Gl.	F	Sig.
Compromiso de la Organización	2	0,072	0,930	3	2,034	0,115
Compromiso con el Superior Inmediato	2	0,042	0,959	3	2,149	0,100
Compromiso Personal	2	0,335	0,716	3	1,914	0,134

Nota: Gl.: Grados de libertad

Como se observa en la Tabla 9 no existen diferencias significativas entre la variable independiente “tipo de contrato” y las variables dependientes que identifican el compromiso, por lo que se acepta la Hipótesis 1. En relación a la variable “nivel de estudios”, tampoco se observan diferencias significativas entre la variable “nivel de estudios” y las variables dependientes que identifican el compromiso, por lo que se acepta la Hipótesis 2.

La Tabla 10 muestra las ANOVAS relativas a las variables independientes que identifican la antigüedad del empleado.

**Table 10:** ANOVA. Relación entre la variable independiente de la antigüedad y la antigüedad en la organización y las variables dependientes del compromiso

	Antigüedad Organización			Antigüedad vida laboral		
	Gl	F	Sig.	Gl	F	Sig.
Compromiso de la Organización	20	0,483	0,965	27	1,254	0,230
Compromiso con el Superior Inmediato	19	0,667	0,837	26	1,046	0,430
Compromiso Personal	20	0,727	0,785	28	1,005	0,478

Nota: Gl.: Grados de libertad

En la Tabla 10 en relación con la antigüedad en la empresa y la antigüedad en la vida laboral de un trabajador, no existen diferencias significativas en ninguna de las variables dependientes que se han analizado, y que corresponden con las variables dependientes del compromiso. Por ello, se aceptan las hipótesis 3 y 4.

En segundo lugar, analizaremos las ANOVAS relativas a la organización como son: el tamaño, el sector y la responsabilidad ética.

**Tabla 11.** Relación entre las variables independientes tamaño y sector y las variables dependientes del compromiso

	Tamaño			Sector		
	Gl	F	Sig.	Gl	F	Sig.
Compromiso de la Organización	3	0,323	0,808	1	1,072	0,303
Compromiso con el Superior Inmediato	3	0,772	0,513	1	0,076	0,784
Compromiso Personal	3	0,344	0,794	1	0,973	0,327

Nota: Gl.: Grados de libertad

En la Tabla 11 observamos por un lado la variable independiente tamaño de la empresa, según su número de empleados, en la cual no existen diferencias significativas, respecto al compromiso. Por ello, se acepta la hipótesis 5. También nos muestra la Tabla 11 la ANOVA que analiza el sector de actividad, en la cual no existen diferencias significativas, por tanto, se acepta la hipótesis 6.

Así en la Tabla 12 presenta las ANOVAS relativas a la variable independiente “responsabilidad” que identifican a la organización.

**Table 12:** ANOVA. Relación entre la variable independiente de la responsabilidad y las variables dependientes del compromiso

	Responsabilidad Social Corporativa		
	Gl	F	Sig.
Compromiso de la Organización	6	41,758	0,000
Compromiso con el Superior Inmediato	6	19,126	0,000
Compromiso Personal	6	6,147	0,000

Nota: Gl.: Grados de libertad

Como se observa en la Tabla 12 existen diferencias significativas en relación con la variable independiente “responsabilidad ética y medio ambiente” en todas las variables del compromiso. Por ello, se rechaza la Hipótesis 7, que establecen por lo tanto que existen diferencias significativas en la variable “responsabilidad ética y medio ambiente” y el compromiso.

#### 4. CONCLUSIONES

Este trabajo ha tenido como objetivo principal examinar el compromiso del trabajador en tres niveles, a nivel individual, hacia sus superiores inmediatos y a nivel organizativo, además, se ha querido comprobar la relación entre estos tres niveles de compromiso y algunos aspectos relacionados con la RSC.

Como ha quedado señalado en este trabajo, los contratos psicológicos son importantes por su impacto en el desempeño de los empleados, lo que se reflejaría en la calidad de los servicios entregados o en el nivel de la productividad de los empleados. Existen dos mecanismos a través de los cuales se influye en el compromiso del empleado hacia la organización (Ansari et al., 2007). El primer mecanismo es el bienestar, es decir, una buena calidad en la relación que el empleado mantiene con su superior va a afectar positivamente su percepción sobre el grado en que la

organización valora y cuida a sus empleados, lo que a su vez aumenta su sentimiento de vínculo emocional con la misma (compromiso). El segundo mecanismo identificado es el clima de comunicación. En este caso, la calidad de la relación empleado – superior haría que el individuo estuviera más satisfecho con el clima de comunicación, lo cual incrementaría su sentimiento de querer seguir trabajando para la organización y su deseo de desarrollar un esfuerzo extra en el trabajo (compromiso).

Así pues, se vendría a confirmar que el individuo utiliza la relación con su superior para inferir su valoración de otras variables organizacionales. De manera que el empleado parece tomar al superior como el referente más cercano y directo de la organización y parece entender que la relación de ambos es reflejo de lo que se está sucediendo en general en la organización.

Además, la literatura ha indicado que el compromiso como una variable característica del comportamiento organizativo, se relaciona con otras variables, como la satisfacción laboral, entre otras (Hur y Ha). Pero también, la organización puede realizar acciones que propicien un mayor compromiso con la organización, entre estas acciones se ha señalado que las propias de RSC. Pues las políticas que lleva la empresa para mejorar su reputación pueden incidir en un mayor grado de compromiso con la empresa, pues el trabajador se siente más identificado con los valores de la organización.

Para conocer la percepción sobre el compromiso del trabajador se ha realizado un estudio con trabajadores mayoritariamente en la Comunidad Autónoma de La Rioja. De los resultados se puede destacar. En el análisis de componentes principales que se ha llevado a cabo, han resultado tres componentes, que hemos denominado como compromiso del trabajador con su superior inmediato, con la empresa y el compromiso propio. Estos resultados están acordes con la literatura que viene a señalar que no existe un componente único de compromiso sino de los diferentes niveles de la organización (Cohen, 2009). De este análisis de componentes principales ha resultado que el compromiso con el supervisor inmediato es el componente explica más del 50% de la variabilidad, este resultado es especialmente importante, haciendo visible la importancia de una relación de calidad del superior con sus empleados para que éstos se comprometan con la organización, es decir, para que sientan la empresa como parte de su proyecto personal y estén dispuesto a esforzarse más para alcanzar el éxito de la misma.

De los resultados descriptivos se puede destacar que en general existe una elevada percepción de compromiso de los trabajadores, en especial con el superior inmediato, que como se ha señalado era el componente que más variabilidad expresaba. Lo cual vendría a representar la importancia

del compromiso con el supervisor que es clave en la gestión de las empresas (Fortin-Bergeron et al., 2018).

En cuanto a las hipótesis que se han plantado, se han encontrado dos tipos de resultados los que surgen de contrastar las variables que identifican al empleado y a la empresa y las que surgen de contrastar las que identifican a la RSC. En general las hipótesis que han contratado las variables relativas a las características que identifican a los empleados y a la organización no se han encontrado diferencias estadísticamente significativas. Por el contrario, se han encontrado diferencias significativas en la hipótesis que hacía referencia a la RSC. Estos resultados vendrían a explicar que el compromiso no está tan determinado por las características de la empresa y de los empleados, sino por aquellas acciones que pudiera llevar la empresa para intervenir de alguna u otra forma en el compromiso. Estos resultados tienen especialmente importancia para la gestión de las empresas, pues se debería ser consciente de que acciones hacia el compromiso generan compromiso y, con ello, mejora de los resultados de la empresa. Mucho más si se tiene en cuenta que los distintos tipos de compromiso que hemos señalado (con el supervisor inmediato, con la empresa y el compromiso personal) están correlacionados.

Este trabajo tiene algunas limitaciones, la primera, que la encuesta no se ha llevado a cabo en una muestra estadísticamente significativa, por lo que los resultados no son extrapolables. En posteriores investigaciones se podría realizar una investigación con representatividad de la muestra. Otra posible limitación podría ser el tipo de estudio, pues no hemos centrado en análisis de varianza, en posteriores investigaciones se pueden realizar análisis de tipo causal.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- AECA (2004): *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Documentos AECA. Serie Responsabilidad Social Corporativa. Madrid.
- Anari, N. N. (2012). Teachers: emotional intelligence, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Workplace Learning*, 24 (4), pp. 256-269.
- Ansari, M. A., Kee, D. M. y Afaqi. (2007). Leader-member Exchange an attitudinal outcome: role of procedural justice climate. *Leadership & Organization Development Journal*, 8, pp. 690-709.
- Beus, J. M., Payne, S. C., Arthur, S. C., y Muñoz, G. J. (2019). The development and validation of a cross-industrial safety climate measure: Resolving conceptual and operational issues. *Journal of Management*, 45 (5), pp. 1987-2013.
- Bhal, K. T. y Ansari, M. A. (2007). Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: Role of voice and justice. *Leadership & Organization Development Journal*, 28 (1), pp. 20-35.
- Blau, P. M. (1964), *Power and Exchange in Social Life*, Wiley, New York, NY.
- Bouraoui, K., Bensemmane, S., Ohana, M. y Russo, M. (2019). Corporate social responsibility and employees' affective commitment: A multiple mediation model, *Management Decision*, Vol. 57 Issue: 1, pp.152-167.
- Brammer, S., Millington, A. y Rayton, B. (2007). The contribution of corporate social responsibility to organizational commitment, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 18 No. 10, pp. 1701-1719.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), pp. 336-354.
- Cohen, A. (2009): "A value based perspective on commitment in the workplace: An examination of Schwartz's basic human values theory among bank employees in Israel." *International Journal of Intercultural Relations*, vol.33, pp. 332-345.
- Cuesta González, M. El porqué de la responsabilidad social corporativa. *Boletín Económico de ICE*, n. 2813, p. 48-51, 2004.
- Dansereau, F., Graen, G. y Haga, W. J. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organisations. *Organisational Behaviour and Human Performance*, Vol. 13, pp. 46-78.
- De la Rosa Navarro, M<sup>o</sup>. D. & Carmona Lavado, A. (2015). *Mecanismos explicativos del efecto de la relación empleado – superior sobre el compromiso*.
- Ditlev-Simonsen, C. (2015), The relationship between Norwegian and Swedish employees' perception of corporate social responsibility and affective commitment, *Business & Society*, Vol. 54 No. 2, pp. 229-253.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, R., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. y Rhoades, L. (2002). *Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and retention*. Vol. 87, pp. 565 -573.
- Escobar Pérez, B. y González González, J.M. (2005). Responsabilidad social corporativa: ¿compromiso u oportunismo? *En Cities in competition. XV Spanish-Portuguese Meeting of Scientific Management* (523-538), Sevilla: Universidad de Sevilla.
- Faisal, M. N., & Al-Esmael, B. A. (2014). Modeling the enablers of organizational commitment. *Business Process Management Journal*, 20(1), pp. 25-46.



- Farahani, M., Taghadosi, M., y Behboudi, M. (2011). An exploration of the relationship between transformational leadership and organizational commitment: The moderating effect of emotional intelligence: Case study in Iran. *International Business Research*, 4(4), p211.
- Farooq, O., Payaud, M., Merunka, D. y Valette-Florence, P. (2014), The impact of corporate social responsibility on organizational commitment: exploring multiple mediation mechanisms, *Journal of Business Ethics*, Vol. 125 No. 4, pp. 563-580.
- Folger, R. (2001), *Fairness as deonance*, in Gilliland, S.W., Steiner, D.D. and Skarlicki, D.P. (Eds), *Research in Social Issues in Management*, Information Age Publishers, Greenwich, CT, pp. 3-31.
- Fortin-Bergeron, C., Doucet, P y Hennebert, M.A. (2018). The role of management and trade union leadership on dual commitment: The mediating effect of the workplace relations climate. *Human Resource Management Journal*, 28(3), 462-478.
- Giauque, D. y Varone, F. (2019). Work opportunities and organizational commitment in international organizations. *Public Administration Review*, 79 (3), 343-354.
- Glavas, A. (2016a), Corporate social responsibility and organizational psychology: an integrative review, *Frontiers in Psychology*, Vol. 7 No. 144, pp. 1-13.
- Glavas, A. and Kelley, K. (2014). The effects of perceived corporate social responsibility on employee attitudes, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 24 No. 2, pp. 165-202.
- Greenfield, W.M. (2004). In the Name of Corporate Social Responsibility. *Business Horizons*, vol. 47, n° 1, pp. 19-28.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review*, Vol. 25, pp. 166-167.
- Graen, G. B. y Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, Vol. 6, pp. 219-247.
- Guerrero Bejarano, M. A. (2016). El contrato Psicológico y su relación con el Compromiso Organizacional. *INNOVA Research Journal 2016*, Vol 1, No. 12, pp. 44-51.
- Hur, H. y Ha, H. (2019). The link between perceptions of fairness, job training opportunity and at-will employees' work attitudes: Lessons from US Georgia state government. *European Journal of Training and Development*, 43 (3/4), 375-397.
- Jernigan III, I., Beggs, J. M., y Kohut, G. F. (2002). Dimensions of work satisfaction as predictors of commitment type. *Journal of Managerial Psychology*, 17(7), pp. 564-579.
- Joo, B. K., Yoon, H. J., y Jeung, C. W. (2012). The effects of core self-evaluations and transformational leadership on organizational commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), pp. 564-582.
- Katz, D., Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- Komari, N., y Djafar, F. (2013). Work Ethics, Work Satisfaction and Organizational Commitment at the Sharia Bank, Indonesia. *International Business Research*, 6(12), p107.
- Kozlowski, S.W.J y Doherty, M. L. (1989). Integration of climate and leadership: Examination of a neglected issue. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, n°4, pp. 546-553.
- Kuo, Y. K. (2013). Organizational commitment in an intense competition environment. *Industrial Management & Data Systems*, 113(1), 39-56.
- Lawler, E. E. (1989). With HR help all managers can practice high-involvement management. *Personnel*, abril, pp. 26-31.

- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, nº8, pp. 655-672.
- Lehmann, K. C. (2004). *Solidarität braucht Eigenverantwortung*, Vortragsreihe from Institut der deutschen Wirtschaft, Colonia, 16 de octubre de 2004.
- Mahou Fernández, A.L. (2015). *Herramientas de gestión de compromiso para trabajadores del conocimiento*.
- McCauley, D. P y Kuhnert, K. W. (1992). "A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management". *Public Administration Quarterly*, Vol. 16, pp. 265-284.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., y Topolnysky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: toward a general model, *Human Resource Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 299-326.
- Meyer, J., Allen, N. y Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78 No. 4, pp. 538-551.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, Vol. 1 No. 1, pp. 61-89.
- Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research and application*. Thousand oaks, CA: sage.
- Millward, L. J., & Hopkins, L. J. (1998). Psychological contracts, organizational and job commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, 28(16), pp. 1530-1556.
- Moon, T.-W., Hur, W.-M., Ko, S.-H., Kim, J.-W., & Yoon, S.-W. (2014). Bridging corporate social responsibility and compassion at work: Relations to organizational justice and affective organizational commitment. *Career Development International*, 19(1), pp. 49-72.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment. *Academy of Management Review* (8), pp. 465-500.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., Steers, R. M. (1982). *Employee-organizational linkages*. New York: Academic Press.
- Mueller, K., Hattrup, K., Spiess, S. and Lin-Hi, N. (2012). The effects of corporate social responsibility on employees' affective commitment: a cross-cultural investigation, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 97 No. 6, pp. 1186-1200.
- Nunnally, J. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Postmes, T., Tanis, M. y De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organizations: A social identity approach. *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol. 4, nº3, pp. 227-246.
- Rego, A., Leal, S., Cunha, M., Faria, J. y Pinho, C. (2010). How the perceptions of five dimensions of corporate citizenship and their inter-inconsistencies predict affective commitment, *Journal of Business Ethics*, Vol. 94 No. 1, pp. 107-127.
- Reichers, A. E. (1985). A review and reconceptualization of organizational commitment. *Academy of Management Review* (10), pp. 465-476.
- Rhoades, L., Eisenberger, R. y Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, nº 5, pp. 825-836.

- Rosario-Hernández, E., y Millán, L. V. R. (2011). La relación entre las manifestaciones de conductas de ciudadanía organizacional con los cinco factores de la personalidad, satisfacción laboral, compromiso organizacional, justicia organizacional y contrato psicológico. *Revista Puertorriqueña de Psicología*, 22, pp. 72-100.
- Rodwell, J. J., Kienzie, R. y Shadur, M. A. (1998). The relationships among work-related perceptions, employee attitudes, and employee performance: the integral role of communication. *Human Resource Management*, Vol. 37, nº3 y 4, pp. 277-293.
- Rousseau, D. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*: Sage Publications.
- Rousseau, D. M. (1985). Issues of level in organizational research: Multi-level and cross-level perspectives. *Research in organizational behavior*, 7(1), pp. 1-37.
- Rupp, D., Skarlicki, D. y Shao, R. (2014). The psychology of corporate social responsibility and humanitarian work: a person-centric perspective, *Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 6 No. 4, pp. 361-368.
- Rupp, D., Ganapathi, J., Aguilera, R. y Williams, C. (2006). Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 No. 4, pp. 537-543.
- Sethuraman, K., y Suresh, J. (2014). Effective leadership styles. *International Business Research*, 7(9), p.165.
- Shadur, M. A., Kienzie, R. y Rodwell, J.J. (1999). The relationship between organizational climate and employee perceptions of involvement. *Group and Organization Management*, Vol. 24 nº4, pp. 479-503.
- Shim, H. S., Jo, Y., y Hoover, L. T. (2015). Police transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of organizational culture. *Policing: An International Journal of Police Strategies & Management*, 38(4), pp. 754-774.
- Shurbagi, A. M. A. (2014). The Relationship between Transformational Leadership Style Job Satisfaction and the Effect of Organizational Commitment. *International Business Research*, 7(11), p126.
- Solanes Puchol, Á., y Martínez, Z. (2012). El Estado del contrato psicológico como determinante del compromiso organizacional y la inseguridad laboral percibida: diferencias entre indefinidos y temporales. *Revista de Psicología Social Aplicada*, 1(1).
- Steers, R. M. (1997). Antecedents and outcomes of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 46-56.
- Tajfel, H. y Turner, J.C. (1986), The social identity theory of intergroup behavior, in Worchel, S. and Austin, W.G. (Eds), *Psychology of Intergroup Relations*, 2nd ed., Nelson-Hall, Chicago, IL, pp. 7-24.
- Tims, M., Bakker, A. B., y Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), pp. 121-131.
- Trembay, M., Guadet, M.C. y Vandenberghe, C. (2019). The role of group-level perceived organizational support and collective affective commitment in the leaders' directive and supportive behaviors and group-level helping behaviors. *Personnel Review*, 48 (2), 417-437.
- Turker, D. (2009b). Measuring corporate social responsibility: a scale development study, *Journal of Business Ethics*, Vol. 85 No. 4, pp. 411-427.

- Tyler, T. R. (1999). Why people cooperate with organizations: an identity-based perspective. En R.I. Sutton y B.M. Staw (Eds), *Research in organizational behaviour*, Vol. 21, pp. 201-246. Stamford, CT: JAI Press.
- Van Den Hooff, B. y De Ridder, J. A. (2004). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, Vol. 8. N° 6, pp. 117-130.
- Verdú, F. J. P., y López, J. R. (2010). Antecedentes del compromiso organizacional: Relaciones con la estabilidad laboral, la autonomía en el puesto y las prácticas de recursos humanos. Estudios financieros. *Revista de trabajo y seguridad social: Comentarios, casos prácticos: recursos humanos* (323), 239-256.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance: An empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), pp. 661-683.
- Vlachos, P., Panagopoulos, N. and Rapp, A. (2014). Employee judgments of and behaviors toward corporate social responsibility: a multi-study investigation of direct, cascading, and moderating effects, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35 No. 7, pp. 990-1017.
- Wayne, S. J., Shore, L. M. y Linden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 40 n°1, pp. 82-111.
- Wang, X.-H. F., y Howell, J. M. (2010). Exploring the dual-level effects of transformational leadership on followers. *Journal of applied psychology*, 95(6), 1134.
- Welsch, H. P. y Lavan, H. (1981). Inter-relationships between organizational commitment and the job characteristics, job satisfaction, professional behaviour, and organizational climate. *Human Relations*, Vol. 34, pp. 1079-1089.
- Yeh, H. R. (2008). *The effects of transformation leadership, organizational culture, job satisfaction on the organizational performance in the non-profit organizations*.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, E., y Gruñeiro, P. C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), pp. 91-106.

## 6. ANEXOS

En este apartado se incluye la encuesta utilizada para la realización de dicho trabajo. Link directo a la encuesta realizada a través de Google Drive:

[https://docs.google.com/forms/d/1UseBiomowqkV\\_iKRIDXRNABKNRQVmfL7N61l8D3hJw/edit](https://docs.google.com/forms/d/1UseBiomowqkV_iKRIDXRNABKNRQVmfL7N61l8D3hJw/edit)

### Estudio sobre las condiciones de trabajo.

#### Universidad de La Rioja

El compromiso del trabajador con la organización y con el supervisor inmediato, y su relación con la responsabilidad social corporativa.

**\*Obligatorio**

#### Hablando de su organización

---

1.

**¿Cuántos empleados trabajan en su organización? \***

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- ☐ De 1 a 9
- ☐ De 10 a 49
- ☐ De 50 a 99
- ☐ Más de 99

2.

**¿En qué sector de actividad se encuentra su organización? \***

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- ☐ Secundario o Industria
- ☐ Terciario o Servicios

**A continuación, le proponemos algunos aspectos relativos al trabajo en su organización, valore la importancia en relación a su persona.**

---

Siendo 1 la menor importancia y 7 la mayor importancia.

3.

**Quiero seguir trabajando en mi organización a medio plazo**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. **Mi trabajo me permite mantener un buen equilibrio entre mi vida personal y profesional**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. **Considero que mi retribución es acorde con el trabajo que realizo**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. **Conozco y comparto los valores de mi organización**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. **Me siento orgulloso de pertenecer a mi organización**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. **Las acciones de comunicación interna me permiten sentirme integrado en mi organización**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. **Conozco las medidas de conciliación de la empresa y hago uso de ellas cuando lo necesitas**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10.

**Mi superior me indica qué se espera de mí y en qué proyectos y actividades he de participar**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11.

**Mi superior me informa de los criterios éticos que debo tener en cuenta para realizar mi trabajo**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12.

**Mi superior me ayuda a desarrollarme profesionalmente**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13.

**Estoy satisfecho con la labor de mi superior en el desempeño de sus funciones**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14.

**Habitualmente recibo algún tipo de reconocimiento por el trabajo bien hecho**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15.

**Mi superior me apoya para que mi trabajo sea de mayor calidad**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16.

**Mi superior facilita que participe en grupos de trabajo y proyectos con otros departamentos**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17.

**El equipo directivo es coherente con los valores de la organización**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18.

**Expongo con libertad mis opiniones e ideas a mis superiores**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19.

**La organización es una empresa sostenible, responsable y ética en el desempeño de sus actividades y en el cumplimiento de sus estrategias**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20.

**Las medidas de conciliación implantadas en la organización me ayudan a resolver mis necesidades de conciliación actuales**

*Marca solo un óvalo.*

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



21. Considero que mi organización intenta evitar la posibles consecuencias negativas hacia el medio ambiente

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

22. La organización se esfuerza por tener buena relación con clientes, proveedores y grupos de interés

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

23. Considero que mi organización suelo atender a las demandas sobre mejores condiciones de trabajo que plantean los empleados

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Hablando de sus datos personales

---

24. ¿Es usted hombre o mujer? \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Hombre  
☐ Mujer

25. Indique su nivel de estudios más altos realizados \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Secundarios  
☐ Formación profesional o bachillerato  
☐ Estudios universitarios superiores  
☐ Postgrado, Master o Doctorado

26. Nos podría decir la edad que cumplió en su último cumpleaños \*

---

27.

**Podría decirme, ¿Qué puesto se ajusta más a su perfil? \***

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- ☐ Directivo
  - ☐ Mando intermedio
  - ☐ Empleado
- 

28.

**¿Qué tipo de contrato mantiene actualmente con su organización? \***

*Selecciona todas las opciones que correspondan.*

- ☐ Indefinido
- ☐ Temporal
- ☐ Otros

29.

**Nos podría indicar, ¿Cuántos años lleva trabajando en su organización actual? \***

---

30.

**A lo largo de su vida, ¿Cuántos años lleva trabajando? \***

---